

企業分析レポート Vol.9

高い顧客満足と効率的な鉄道経営を両立させる独自の戦略 ～ 京王電鉄 ～

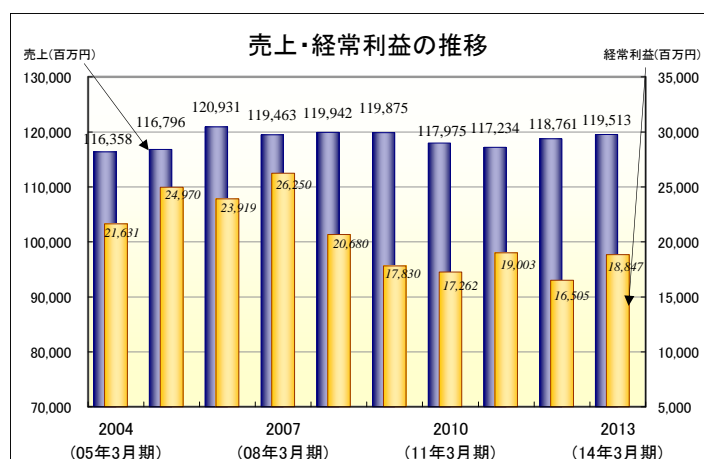
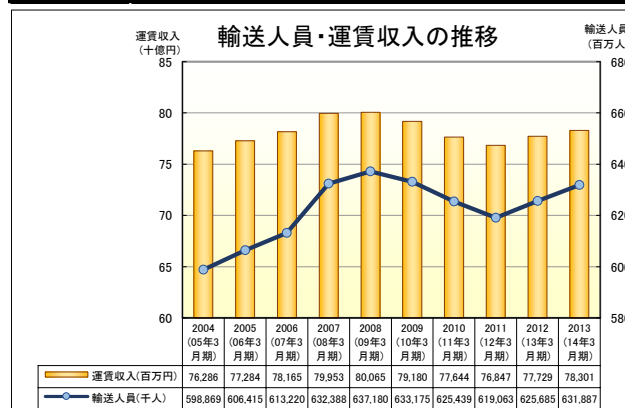
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

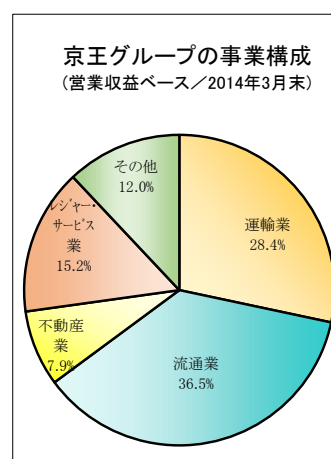
- 京王電鉄株式会社は、東京都西南部を中心とする鉄道事業のほか、スーパーや百貨店を中心とする流通事業、ホテルを中心とするレジャー・サービス事業などを一体的に展開している。同社が目標とする「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」に向けて行っているさまざまな沿線価値向上の取組みは多くの利用者から高い評価を受けており、サービス産業生産性協議会が実施する顧客満足度調査でも毎年上位に名を連ねている。

京王電鉄の概要	
設立	1948年6月
資本金	590億23百万円(2014年3月末現在)
売上高	1,195億円(2014年3月期/単独ベース)
事業内容	鉄道事業、土地・建物の賃貸業・販売業など
本社	東京都多摩市関戸一丁目9番地1

- 京王電鉄の売上は、1,195億円(2014年3月期/単独ベース)、2011年から増加に転じている。2000年代後半には低落傾向にあった輸送人員や運賃収入も近年になって増加に転じており、足もとでみると10年前の水準をそれぞれ上回っている。



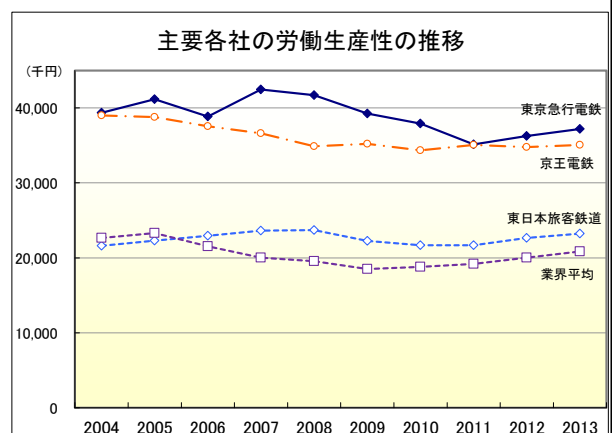
資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計



2 「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」に向けた顧客志向の取り組み

＜主要拠点開発や生活関連サービス拡充により、利用者の満足度向上を追求＞

- 京王電鉄は、京王線や井の頭線といった鉄道路線の運営に加え、グループ全体で主要拠点の開発や沿線での快適な生活を支える様々なサービスを展開している。そして、こうしたサービスをきめ細かく提供することによって沿線利用者から高い支持を得ているところに同社の特徴がある。輸送サービスをみても、最新の安全設備(ATC)を早い段階で導入し、安全性や快適性に優れた新型車両を積極的に投入しているほか、利用者の利便性・速達性を徹底して追求するためにダイヤ改定を重ねている。こうした取組みに加え、同社は新宿駅などにホームドアを設置するなど、駅設備の改善にも力を入れている。エアコンを完備した待合室を設置し、主要駅のトイレをデパートのような清潔感のあるものへと改修を進めているのも、こうした取組みの一環である。また、同社は新宿と渋谷にターミナル駅を持つことから、新宿駅と渋谷駅のどちらも利用できる通勤定期券「どっちーも」を発売し、乗降者を拡大させようとしている。このような利用者のニーズを汲み取りながらサービスの向上へと結びつける取組みを積み重ねていくことで、同社は利用者から「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」になろうとしている。
- 京王線沿線は、1960年代に開発が始まった多摩ニュータウンをはじめ、高齢化が進む地域も少なくない。そこで、同社は高齢者にも暮らしやすい地域環境に向けた取組みを進めている。沿線居住者の暮らしに役立つサービスを提供する「京王ほっとネットワーク」もそうした取組みの1つで、リフォームや庭木の手入れを行う「住まいのほっとサービス」や、家事代行などを行う「家事のほっとサービス」、買い物代行サービスなどを展開している。2013年からは、多摩ニュータウンで生鮮品や日用雑貨などの移動販売を始めており、高齢化や近隣商店の減少などが進む地域の活性化をはかっている。また、同社は若いファミリー層にニーズが多い保育所(京王キッズプラッツ)や学童保育クラブ(京王ジュニアプラッツ)の運営にも乗り出しており、子育て世代の生活の利便性を高めることで沿線に人を呼び込み、活性化にもつなげようとしている。
- このような取組みには、多額の投資が不可欠ではあるが、事業基盤や収益力の強化にも結びつきやすい。実際、同社の労働生産性はJR東日本や業界平均を大きく上回っており、首都圏の民営鉄道の中でも高い水準にある。これは、同社の輸送密度や経営効率が高水準であることを反映したものではあるが、サービス向上に向けた同社の様々な取組みが多く付加価値を生み出すことに成功していることの表れともみることができる。

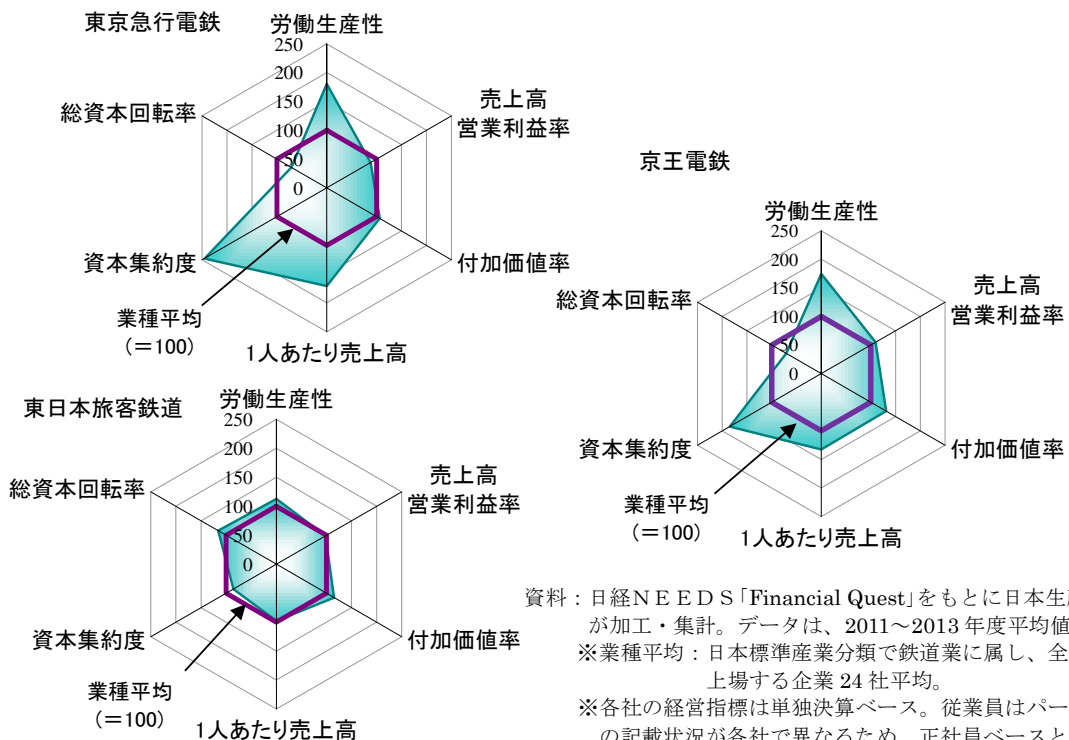


資料：日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
 ※単独決算ベース/従業員はデータの制約により正社員ベースとしている。

3 積極的な投資沿線開発による付加価値創出で事業を拡大

<業界平均を大きく上回る資本集約度が高水準の労働生産性にも反映>

- ・競争力に関する経営指標(下図)をみると、京王電鉄は労働生産性だけでなく、資本集約度や1人あたり売上高、売上高営業利益率、付加価値率といった指標で業界平均を上回っている。これは、1日1キロ平均の旅客輸送人員や旅客収入といった輸送効率関連の指標で同社が首都圏民鉄各社の中でも上位に位置していることが影響している。また、同社の鉄軌道部門従業員数は東急や小田急、西武といった同業他社の2/3であり、少ない人員で効率的な鉄道事業を行っていることが業界平均を上回る1人あたり売上高や労働生産性となって表れている。
- ・同社は京王線の高架化・地下化による連続立体交差事業のほか、ATC化に対応した設備改修や対応車両への更新といった鉄道設備の改善を積極的に行っており、主要拠点駅をはじめとする沿線開発にも多額の投資を行っている。こうした取組みは、利用者の安全性や快適性の向上に向けたものだが、一方で業界平均を上回る資本集約度にもつながっており、それが労働生産性や収益性の高さを支える要因の1つにもなっている。



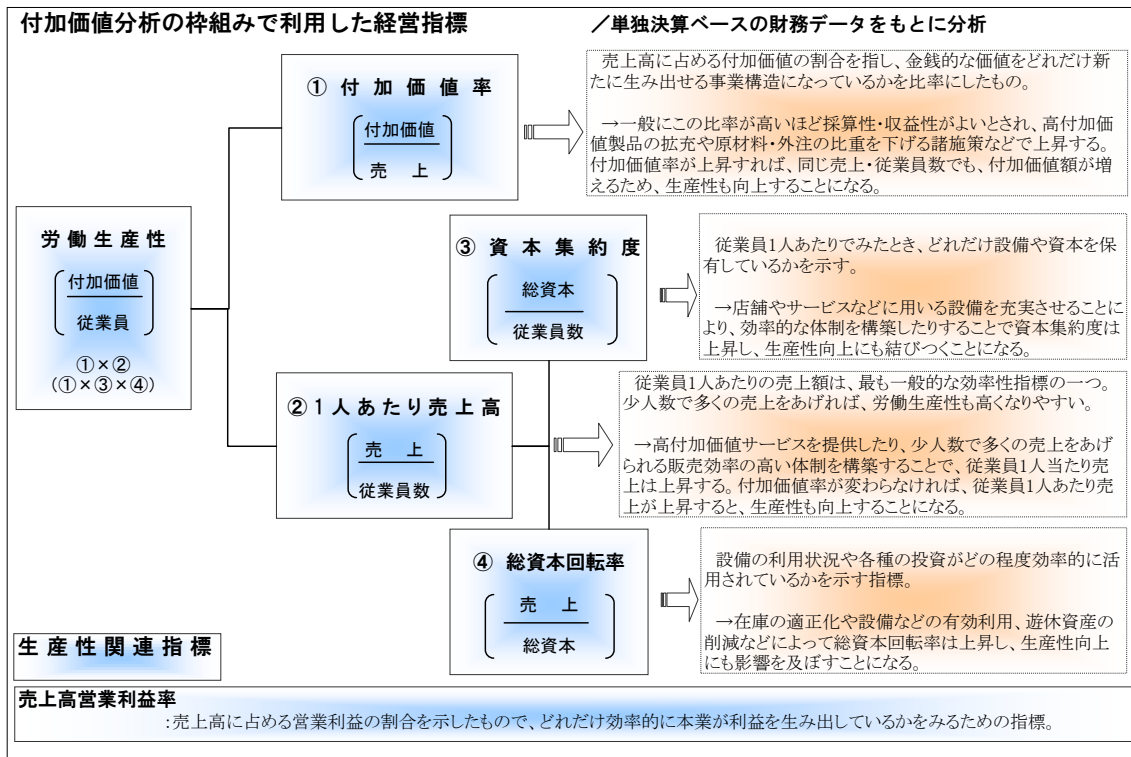
	労働生産性	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
東京急行電鉄	36,199	15.0%	56.8%	63,939	376,211	0.17
京王電鉄	34,972	18.7%	70.2%	49,823	283,351	0.17
東日本旅客鉄道	22,537	16.7%	61.5%	36,636	131,127	0.28
業界平均	20,028	17.0%	53.4%	37,501	153,126	0.24

4 京王電鉄の今後の取組み

＜さらなる安全性・サービスの向上と沿線活性化により、将来にわたって成長する企業を目指す＞

- ・京王電鉄は、さらなる安全性・サービスの向上や沿線の活性化などを中期経営計画の目標に掲げ、将来にわたって成長する企業として「信頼のトップブランド」の確立を目指している。特に、同社は安全性やサービスの向上を公共輸送機関として欠かせない最重要課題と捉えており、連続立体交差事業や高架橋・盛土などの耐震補強、ホームドア設置などに取組んでいる。特に、事業期間が長期にわたる連続立体交差事業では、同社の主要駅の1つである調布駅周辺の事業が2014年度中に完了する見込みで、線路が地下化して空いた地上部分を有効利用して商業施設を整備する準備を進めている。笹塚駅―仙川駅間を高架化する事業も進めており、これが完了するとさらなる安全性向上やスピードアップが期待できる。また、2027年には相模原線の終点にあたる橋本駅にリニア中央新幹線の駅が開業することも、同社の将来に影響を及ぼすだろう。橋本駅は新宿駅から特急で37分の距離にあり、同社が沿線や新宿方面からのリニア新幹線利用者を取り込むことができれば、輸送人員のさらなる拡大にもつながるためだ。
- ・同社が重点的に取組んでいる事業としては沿線活性化も大きな柱となっており、井の頭線のターミナル駅である吉祥寺のほか、調布・笹塚・高尾山口といった拠点でも駅ビルや駅周辺の開発を進めている。特に、吉祥寺では、駅の大規模改良に加えて駅ビルも建て替える大規模な工事を行い、吉祥寺の新たなランドマークともなる大型商業施設「キラリナ京王吉祥寺」を開業させている。また、高尾山口駅は高尾山観光の玄関口として年間約190万人に利用されているが、同社は駅舎の大規模改良に加えて駅隣接地に日帰り温泉施設を整備するなどして、利用者のさらなる拡大に結びつけようとしている。子育てファミリーが楽しめる鉄道展示施設としてリニューアルを行った「京王れーるランド」も、沿線の魅力を高めて路線の利用拡大へとつなげる取組みの一環とみることができる。
- ・こうした取組みに加え、新たな事業分野の開拓にも同社は力を入れている。現在、老朽化したマンションや戸建住宅への対応策が各地で課題になっているが、それは京王沿線も例外ではない。そこで、マンションや戸建て住宅のリノベーション事業に進出し、沿線の膨大な住宅ストックを上手く活用しながらグループの不動産事業の柱の1つに育てていこうとしている。また、同社の中核事業の1つである京王プラザホテルを中核としたホテル事業についても、今後は宿泊特化型ホテルの京王プレッソインの新店を加速させることで、客室数を現在の2,000から3,000まで早期に拡大することを目指している。リノベーションやビジネスホテルは市場拡大が将来的にも見込まれている分野であり、こうした事業領域に注力することで京王グループ全体の成長力を強化しようとしている。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略



※付加価値：日本経済新聞社による以下の定義により算出

$$\text{付加価値} = \text{人件費} + \text{労務費} + \text{減価償却費} + \text{利払後事業利益} + \text{賃借料} + \text{租税公課} + \text{支払特許料} + \text{純金融負担}$$

<執筆担当>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
 主幹研究員 木内 康裕

企業分析レポートとは

「企業分析レポート」は、優れた企業や特色のある企業を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取組みや経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして刊行しています。

弊財団ホームページで公開（無料）するほか、弊財団各種事業への参加企業や会員企業等に配布（無償）しています。

JCSI（日本版顧客満足度指数）とは

JCSI（日本版顧客満足度指数）は、統計的な収集方法による総計12万人以上の利用者からの回答をもとに実施する日本最大級の顧客満足度調査で、業種・業態（以下業種）横断での比較・分析ができ、かつ、6つの指標で顧客満足度構造とポジショニングがチェック可能です。

2014年度は年5回に分け、年間約30業種、約400の企業・ブランドの調査を実施しています。「顧客の評価を起点とした業種を超えた競争」を促すことで、より高い付加価値や顧客満足度を高める経営が日本全体に広がり、日本企業の成長と国際競争力の強化に役立つことを狙いとし、2009年度から発表を行っています。JCSI（日本版顧客満足度指数）の詳細・特徴については、

<http://consul.jpc-net.jp/jcsi/index.html> をご参照ください。

<JCSI（日本版顧客満足度指数）に関するお問合せ先>

サービス産業生産性協議会事務局（公益財団法人 日本生産性本部内）
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1189 fax:03(3409)1187

<レポートに関するお問合せ先>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1137 fax:03(3409)2810